

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Týmy a týmová práce

Teambuilding

Student: Markéta Holišová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Kovács, Ph. D.

Ostrava 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené zdroje.

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....

Děkuji mému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D. za vřelý přístup a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Díky patří také všem mým kolegům z týmu společnosti GE Money za příjemnou spolupráci a ochotu, kterou projevovali po celou dobu mého monitorování a měření.

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....

Obsah

1. Úvod	8
2. Teoretická východiska pro týmy a týmovou práci	10
2.1. Jednotlivec	10
2.2. Rozvíjení vlastní osobnosti	11
2.3. Vývoj směrem k týmu - důsledek změny podmínek	12
2.4. Co je tým?	13
2.5. Týmová práce	15
2.5.1. Základní pravidla týmové práce	16
2.6. Faktory úspěšnosti týmu	16
2.6.1. Faktory úspěšnosti týmu podle Rolfa H. Baye	16
2.6.2. Faktory úspěšnosti týmu podle Johna Adaira	17
2.7. Koučování	18
2.7.1. Cíl koučování	19
2.7.2. Jaké vlastnosti by měl mít dobrý kouč?	19
2.8. Co vede ke špičkovým výkonům týmu?	20
2.9. Bariéry týmové práce	21
2.10. Rozvoj a vzdělávání v organizacích	21
2.10.1. Rozvoj	21
2.10.2. Vzdělávání	22
2.10.3. Motivace ke vzdělávání	22
2.10.4. Vzdělávání na pracovišti	22
2.11. Rozvoj a vzdělávání v GE	23
2.11.1. Vzdělání prostřednictvím školení	23
2.11.2. Rozvojové nástroje	24
2.12. Soutěž neboli hra	26
2.12.1. STATICKÉ ELEMENTY HRY	26
2.12.2. ZMĚNA HRY	27
2.13. Shrnutí teoretické části	28
3. Charakteristika zvolené organizace	29
3.1. GE MONEY	30
3.1.1. GE MONEY AUTO	30
3.1.2. GE MONEY BANK	30
3.1.3. GE MONEY MULTISERVIS	32
3.2. Centrum zákaznických služeb Ostrava	32
3.3. Týmová spolupráce v Telesales	33
3.3.1. Telefonní bankéř	33
3.3.2. Senior telefonní bankéř	34
3.3.3. Teamleader	35
3.4. Zrození týmu H	35
4. Metodická část	36
4.1. Metoda pozorování (monitorování)	36

4.2.	Metoda měření.....	37
4.3.	Metoda dotazování.....	38
5.	Praktická část.....	40
5.1.	Soutěž „Člověče, nestůj a aktivuj!“ aplikovaná v týmu H.....	40
5.2.	Výsledky soutěže.....	41
5.3.	Osobní rozhovor (interview) s Tondou a Veronikou Š.	43
5.4.	Porovnání úspěšnosti Veroniky Š. a Tondy v soutěži a v dalším měsíci	45
6.	Návrhy a doporučení pro zvolenou organizaci	47
7.	Závěr	49
	Seznam použité literatury	50
	Seznam zkratk	53
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	54
	Přílohy	55

1. Úvod

Na otázku proč jsem si zvolila téma Týmy a týmová práce pro bakalářskou práci, je odpověď jednoduchá. Klíčové pro mě bylo především to, že pracuji ve společnosti GE Money v oddělení Telesales a díky tomu neustále získávám nové zkušenosti s prací v týmu. Dle mého názoru je pro mě výhodou, že se mohu v bakalářské práci zaměřit na to, co mě zajímá a nemám přesně specifikováno konkrétní zaměření jako například motivace nebo komunikace ve firmě atp.

V dnešní době je velmi aktuální problematika týmů a týmové práce a kdo se chce stát členem týmu, je potřeba, aby splňoval řadu předpokladů. Pro mnohé je významné stát se členem úspěšného týmu a mít tak možnost do budoucna získat lepší finanční ohodnocení a postavení v dané organizaci, které může vést až k tomu nejvyššímu postu, jako je vedoucí týmu.

Pro manažery je potřebné porozumět tomu, jak tým funguje a co ovlivňuje jeho výkonnost. Nutnost porozumět psychologii jednotlivců a týmů je prvořadou záležitostí v pracovním prostředí, které prochází stále rychlejšími a hlubšími změnami. Struktura společnosti se radikálně mění a jednotliví vedoucí pracovníci a odborníci mají mnohem větší autonomii, povinnosti a odpovědnost. Organizace omezují centrální řízení a usilují o zplnomocnění jednotlivých zaměstnanců. Tito zaměstnanci vytvářejí týmy, ve kterých je často zastoupeno několik funkcí a jejichž organizujícím prvkem je spíše projekt než hierarchická struktura. Analýza a porozumění pracovní zkušenosti z psychologického hlediska jsou nutné pro úspěšné sjednocení zkušenosti pracovního úspěchu a kvality života.

Cílem práce je ověřit, zda je pro zaměstnance přínosnější pracovat v týmu nebo jednotlivě. Jestli týmová práce pomáhá rozvíjet, zdokonalovat nebo zvyšovat výkon členů týmu (konkrétně jednotlivců).

Bakalářskou práci jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem uvedla poznatky z různých publikací a elektronických zdrojů. Definovala jsem

pojem tým, faktory úspěšnosti, co vede k jeho špičkovým výkonům a jaké jsou pravidla a bariéry týmové práce. U jednotlivců jsem popsala, co je pro ně společné a objasnila jsem pojmy soutěž neboli hra, rozvoj a vzdělávání a uvedla konkrétní příklady vzdělávání v GE.

Praktickou část jsem zaměřila na dosažení cíle prostřednictvím soutěže „Člověče, nestůj a aktivuj!“, kterou jsem aplikovala v konkrétním týmu H v oddělení Telesales v již zmíněné společnosti GE Money v Ostravě, jehož jsem členem. Společnost GE Money jsem zde také charakterizovala a popsala blíže centrum zákaznických služeb. Na počátku metodické části jsem definovala metody měření, monitorování a dotazování, které mi pomohly ke konečným výsledkům. Tato soutěž trvala 9 dnů a spočívala v tom, že jsem rozdělila tým na dvojice a jednotlivce a pozorovala, jaké výsledky přináší. Na konci soutěže jsem pomocí metody měření srovnala, jaké měli prodeje soutěžící pracující v týmu a zda v příštím měsíci tyto pracovníci dosahovali vyšších prodejů při samostatné práci díky novým poznatkům a zkušenostem, které získali od svých kolegů. Na základě výsledků jsem poskytla návrhy a doporučení pro danou organizaci.

2. Teoretická východiska pro týmy a týmovou práci

2.1. Jednotlivec

Každý z nás je jednotlivec a máme své specifické vlastnosti a charakteristiky. Tento pojem zde zahrnuji, protože soutěž, kterou jsem navrhla ve své praktické části, se zaměřuje nejen na týmovou práci, ale také na jednotlivce jako takové.

Soubory jednotlivců vytváří skupiny, a proto porozumění skupinám musí vycházet z porozumění jednotlivcům. Počátky strategie, které směřovaly k poznání jednotlivců:

- ❖ potřebujeme porozumět tomu, co je společné nám všem a co jednotlivci s jistotou udělají a jací budou;
- ❖ je nutné pochopit, co je odlišné, speciální nebo jedinečné na každém člověku.

Je důležité a žádoucí zachovat rovnováhu mezi těmito dvěma perspektivami.

Co je společné všem jednotlivcům?

Jak všichni dobře víme, lidé mají mnoho společného se zvířaty a těmito společnými znaky jsou například potřeba jídla, přístřeší, bezpečí a sebezáchovy. Různé druhy živočichů, ptáci, hmyz nebo ryby se odlišují svou sociální dimenzí. Člověk a jeho osobnost se neustále vyvíjí, nejdříve jsme lidmi a postupně se stáváme určitou osobou – neboli individuem. Pro každého jedince je typický sociální vztah dávání a přijímání. Dáváme podle svých vloh a schopností a dostáváme na základě schopností jiných. Může se nás ale zmocnit sobeckost, která se vyznačuje tím, že chceme dostávat, ale nedávat nebo brát více než dávat.

Každý z nás má nezadatelnou *důstojnost* a je od všech lidí vyžadován její akcept neboli uznání.

Zesílený důraz na jednotlivce je pro efektivní týmovou práci stejně škodlivý jako přílišný důraz na skupinu, protože vede k individualismu – k filozofii, že zájmy jednotlivce jsou morálně nadřazené a všechny hodnoty, práva a povinnosti mají původ v jednotlivci. Francis Quarles vyjádřil individualismus takto: „*Žádný člověk se nenarodil pro sebe jen sám, kdo pro sebe jen žije, žije nikým nehledán.*“ [1]

2.2. Rozvíjení vlastní osobnosti

Jednotlivé charakteristiky jednotlivců jsou dány působením prostředí a zároveň jsou formovány tím, jací jsme uvnitř. Dialog mezi námi a světem je třeba brát jako dialog mezi dědičností a prostředím. Rané prvky tohoto dialogu z osobního hlediska jsou:

Smysl pro důvěru – důvěra k sobě a jiným vzniká, když se vyvíjí dávání a přijímání.

Smysl pro autonomii – dítě potřebuje péči a lásku, ale také uplatnit svou vůli a být samostatnou osobností ve vztahu k rodičům.

Smysl pro iniciativu – dítě musí zjistit, jakým člověkem se stane a k tomu mu pomůže rozvíjení jeho smyslu pro iniciativu.

Smysl pro integritu – integrita znamená naučit se dodržovat standardy, které existují mimo vlastní osobnost.

Smysl pro bezpečí – tento smysl vychází z porozumění vztahu k jiným lidem, kteří jsou pro ně důležití.

Smysl pro pracovitost – pracovitost rozvíjí hra, členství ve školních týmech a práce ve škole. Hlavním přínosem dospělých je jejich odborná práce v povolání a pro jejich

osobní život se stává ústřední hodnotou.

My všichni jsme jednotlivci, ale ne všichni individualisté. Společnosti, které zacházejí se svými členy jako s jednotlivci, budou úspěšnější než organizace, které se na ně dívají jako na řadu čísel. Každý člověk je jedinečný a současně jsou mezi námi podobnosti, ale v každém z nás jsou vyjádřeny jinak. Paradoxem současné doby je, že i když individualitu stále častěji vyžadujeme, organizujeme se způsobem, který ji potlačuje. Skupiny nás neustále nutí potlačovat naši iniciativu, náš úsudek i odpovědnost. K osvobození od takové organizační tyranie dojde, jakmile je jednatel pochopen, přijat a uznán ve své individualitě, jakož i ve své osobnosti. [1]

2.3. Vývoj směrem k týmu - důsledek změny podmínek

Spoustu let můžeme v mnoha společnostech zaregistrovat nárůst forem práce zaměřených na tým a jednou z těchto společností je i GE Money. Může se zdát, že jde jen o přechodný jev nebo módní záležitost, ale jedná se o základní změnu ve způsobu myšlení.

Tato změna spočívá v tom, že zastaralé struktury či způsoby dosud považované za funkční stále více podléhají kritice, a proto je žádoucí, aby byly vystřídány efektivnějšími a účinnějšími metodami.

Svět se v krátké době zcela změnil a vše je jinak. Výrok míněný původně jako vtip se stal skutečností: „*Nic není tak stálé jako změna.*“

Důvody pro změnu:

- ❖ stále méně času - vzniká existenční boj o čas: kdo pozdě chodí, tomu trh škodí;
- ❖ nasycené trhy a stále tvrdší konkurence s globalizačním efektem;
- ❖ strukturální změna s trendem k organizaci služeb a komunikace;
- ❖ důrazný tlak na inovaci vyplývající z růstu individualizace na straně zákazníků;
- ❖ narůstající komplexnost a provázanost;

- ❖ změna hodnot ve společnosti (vyhledávání zážitků a využívání volného času, kritika pokroku atd.);
- ❖ technologický rozvoj (zavedení počítačů);
- ❖ značná změna v postoji k životnímu prostředí.

Z tohoto vyplývá pro podnik nutnost vyrábět s nízkými náklady jako nikdy předtím. Na prvním místě se musíme zaobírat nejvyšší kvalitou a inovací, ale neméně důležitá je i maximální orientace na zákazníka. Dlouhodobá iluze nezranitelnosti se vyskytuje v mnoha podnicích a u většiny manažerů. Na základě toho se Hammer a Champy domnívají, že: *„Podniky a jejich pracovníci musí zapomenout na mnohé zásady a postupy, které jim tak dlouho přinášely úspěch.“*

Podle Womacka: *„Je to konec konců právě dynamický pracovní tým, který se projevil jako srdce štíhlé továrny.“* [3]

2.4. Co je tým?

Tým je malá skupina lidí s navzájem doplňujícími se dovednostmi, kteří sdílí společné poslání, dosahují stanoveného cíle a směřují k tomu, aby přijali společně zodpovědnost za své jednání a konání. [5]

Tým je silný tehdy, když je složen ze členů s různými dovednostmi a schopnostmi a když všichni zároveň tyto dovednosti znají a respektují.

Tým je charakterizován:

- ❖ **vzájemně sdílený cíl** (takový, kterému rozumí všichni členové, a každý člen se s tímto cílem identifikuje);

- ❖ **konkrétní struktura** – dělba rolí, které se navzájem doplňují a vedou tak k synergii (jevu, kdy tým společným koordinovaným úsilím dosahuje více, než by dosáhli jednotlivci, kdyby každý z nich pracoval sám);
- ❖ **společné hodnoty**, které se občas demonstrují vnějšími znaky (např. vtipkování a odvolávání se na symboly, které jsou plně srozumitelné jenom členům týmu, slangové označování sebe samých nebo ostatních, sdílené zvyky – např. trávení přestávky, zábavy, preference určitých typů občerstvení a identifikace s názvem a znaky týmu v organizaci).

Členové týmu

Uvědomují si svoji sounáležitost a vědí, že svých osobních i skupinových cílů mohou snadno dosáhnout vzájemnou podporou. Neztrácejí čas bojem o pozice ani o osobní prospěch na úkor druhých. Se svou prací a s pracovní skupinou se ztotožňují, protože jsou oddaní cílům, které pomáhali vytvářet. K úspěchu společnosti přispívají svým jedinečným talentem a poznatky. Pracují na základě důvěry, která směřuje k otevřenému vyjadřování názorů, nápadů, nesouhlasu či jiných pocitů. Používají otevřenou diskusi a komunikaci a pomocí toho se snaží navzájem pochopit svá stanoviska a názory.

Dnešním trendem je práce na komplexních programech, které už jednotlivec nemůže zvládnout, i když je tvořivý potenciál jedinečné osobnosti nezastupitelný. Řada filmových projektů, které využívají virtuální realitu, vyžaduje mnoho lidí. Tvůrčí skupiny jsou charakterizovány pestrými profesemi a specializací. Rovněž plánování a institucionální zázemí přesahují kapacity i schopných jednotlivců. Velká organizace nemusí znamenat jenom zprůměrování úsilí a kompromisy, poněvadž při vzájemném doplňování kapacit mnoha jedinců dochází k projevům komplexní tvořivosti. Synergie různorodých příspěvků se zúročuje v uměleckých produktech s dalekosáhlým dopadem, ale podmínkou je dobře fungující organizace a dlouhodobé strategické plánování. [16]

Proč zdůrazňuji slovo **tým**? Poněvadž vysvětlit, co se skrývá pod pojmem tým, je pro mě důležité, abych pochopila, co je jeho cílem, co mají členové týmu společné a čím je charakterizován. Toto porozumění mi pomůže v dalších krocích mé práce, aby se stala úspěšnou.

2.5. Týmová práce

Týmová práce je významná jak pro jednotlivce, kteří mají snahu naučit se co nejlépe využívat své nové pravomoci, tak pro podniky, usilující o efektivní výsledky. Všem členům přináší práce v týmu výrazně větší uspokojení, než kdyby pracovali samostatně, a zároveň jsou jednotlivé týmy v mnoha směrech produktivnější a výkonnější než jednotlivci. Nejlepší týmy označujeme jako „špičkové týmy“ nebo „supertýmy“, jejichž hodnota je těžko vyjádřitelná v penězích.

Špičkový tým splňuje tyto znaky:

- ❖ Má jasný společný cíl.
- ❖ Snaží se neobvyklým způsobem odstraňovat překážky, které mu zabraňují v dosažení cílů.
- ❖ Klade na sebe i na ostatní vysoké nároky.
- ❖ Členové týmu umí dobře komunikovat spolu navzájem i s ostatními lidmi.
- ❖ Je zapálený pro úspěch své mateřské organizace.
- ❖ Očekává od svého vedoucího, že mu bude pomáhat a že získá dostatečné zdroje, aby naplnil své cíle.
- ❖ Neustále se snaží všechno vylepšovat a zdokonalovat.

Týmová práce přináší řadu výhod nejen organizacím, ale také jednotlivým členům. Je to proto, že v týmu mohou lidé získat uznání a chválu druhých za svou práci a schopnosti. Členové týmu se mohou při společné práci od sebe vzájemně přiučit a získat nové zkušenosti. Lidé mají možnost docílit něčeho, co by sami nikdy nedokázali. Týmová práce je příjemná a obohacující zkušenost.

Firmy, které využívají při své činnosti práci v týmu, jsou v delegování pravomocí mnohem dále než ty, které uplatňují jiné způsoby a strategie. [8]

2.5.1. Základní pravidla týmové práce

1. Všichni členové týmu jsou zodpovědní za řešení úkolů a problémů.
2. Každý člen přispěje svým vlastním nápadem nebo myšlenkou.
3. Čas pro týmovou práci nesmí být narušován telefonováním nebo odvoláváním členů atd.
4. Nikdo není za své názory ponižován.
5. Práce je zaměřena především na dosažitelné cíle.
6. Berou se v úvahu veškeré nápady a alternativy řešení.
7. Členové odsouhlasí řešení úkolu a cíle se dosahuje pomocí synergického efektu.
8. Tým je vysoce motivován společností a to si také členové plně uvědomují. [5]

Na základě těchto poznatků chci ověřit, zda dvojice, které jsem ve své hře vytvořila, splňují základní pravidla týmové práce, které jsou uvedeny výše.

2.6. Faktory úspěšnosti týmu

Níže uvádím, jaké faktory vedou k úspěšnosti týmu a to zejména proto, jelikož naučit se, jaké znaky úspěšný a výkonný tým prokazuje, je pro mě přínosné, abych mohla pozorovat, zda tým H, ve kterém probíhá soutěž, tyto faktory skutečně splňuje.

2.6.1. Faktory úspěšnosti týmu podle Rolfa H. Baye

Strukturální faktory

- ❖ cíle a vedení týmu,
- ❖ integrovaný systém controllingu,
- ❖ dělení rolí a úkolů,

- ❖ rámec rozhodovacích pravomocí,
- ❖ kvalifikační struktura.

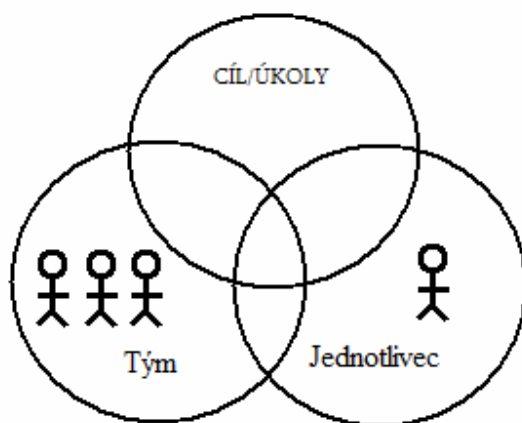
Procesní faktory

- ❖ chování týmu v oblasti informací,
- ❖ stupeň otevřenosti při řešení konfliktů,
- ❖ vůle ke vzájemným vztahům a úspěchu (týmový duch),
- ❖ zpětné vazby v týmu,
- ❖ úroveň standardizace procesů,
- ❖ kontinuální vylepšování procesů (produktivní nespokojenost).

Organizační rámcové podmínky

- ❖ zavedení nutné provázanosti,
- ❖ fungující logistika informací,
- ❖ materiální a motivační podpora. [3]

2.6.2. Faktory úspěšnosti týmu podle Johna Adaira



Obr. 2.1: Faktory úspěšnosti týmu podle Johna Adaira [5]

• PROSTŘEDKY • PROSTŘEDÍ

- ❖ **Cíl** - cíl týmu musí být SMART a rovněž je potřeba, aby byl v souladu s cíli firmy.
- ❖ **Jednotlivec** - potřeby jednotlivce jsou v souladu s cílem týmu a tento jednotlivec má odborné znalosti a schopnosti pro dosažení konkrétního cíle.
- ❖ **Tým** - vzájemná podpora, jasné odpovědnosti, role a pravidla, pozitivní energetizace, aktivní komunikace a používání nástrojů kontinuálního zdokonalování.
- ❖ **Prostředky** - tým disponuje potřebnými informacemi, materiály, technickými prostředky a nástroji řešení (včetně znalostí metod).
- ❖ **Prostředí týmu**
 - b) **vnitřní** – vytváří leader (kouč),
 - c) **vnější** – vytváří management. [5]

2.7. Koučování

Koučování se uplatňuje převážně ve stylech vedení, které podporují zapojení při samostatnosti, rozhodování, motivaci, rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Koučování znamená jednat pozitivně i demokraticky a stát se neformálním vůdcem skupiny nebo týmu.

Manažeři, kteří chtějí využít koučování ve své práci, mají tři možnosti:

- ✓ vyškolit vlastního kouče např. na řízení porad, týmovou práci, rozvoj týmů apod.,
- ✓ získat potřebné dovednosti a schopnosti, které budou směřovat k sebekoučování,
- ✓ naučit se sám koučovat své zaměstnance.

2.7.1. Cíl koučování

Samotným cílem koučování je zvyšovat vědomí výkonu u koučovaných pracovníků tak, aby vyvolal odpovědnější přístup k jeho dosažení. Tohoto cíle je dosaženo, využívá-li kouč vhodné techniky a vychází-li z konkrétních znalostí a zkušeností zaměstnance. Nejlepším způsobem je intenzivní příprava a osvojování si nutných dovedností.

Co zvyšuje vědomí výkonu a odpovědnosti u jednotlivých zaměstnanců?

Nejsou to příkazy, které „nepřímo nutí“ pracovníky zaměřit se na problémy a na to, jak svou práci vykonávají. To, co skutečně vědomí výkonu zvyšuje, jsou **otázky**, jejichž smyslem je zjistit, zda koučovaný má dostatek informací, které jsou nutné k zodpovědnému výkonu. Na základě těchto otázek manažer získá odpověď (zpětnou vazbu) na to, jakým způsobem a jak dalece je pracovník schopen výkonu dosáhnout.

2.7.2. Jaké vlastnosti by měl mít dobrý kouč?

Dobrý kouč by měl být:

- ✓ trpělivý,
- ✓ dokázat podpořit druhé,
- ✓ sebevědomý,
- ✓ pozorný,
- ✓ informovaný,
- ✓ objektivní a nezaujatý,
- ✓ umět naslouchat. [5]

Z osobního interview aplikovaném v praktické části vyplynulo, že ve výherním týmu soutěže se z pracovního kolegy stal kouč, který splňuje právě tyto vlastnosti

(sebevědomí, informovanost, umění naslouchat, atd.) a je ochoten pomáhat svým spolupracovníkům v jejich osobním rozvoji. Z toho také vyplývá, že nejen manažer nebo vedoucí může koučovat zaměstnance.

2.8. Co vede ke špičkovým výkonům týmu?

Kdo z nás nezná napínavé filmy o lidech v extrémních situacích (např. několik pasažérů přeživších leteckou katastrofu v pustině nebo cestující uzavření v napůl potopené lodi). Od skupin v takových extrémních situacích se lze hodně poučit, protože se z nich dají odvodit mnohé z charakteristických znaků úspěšných týmů.

Ve filmech s happy endem dospívají náhodně seskupení lidé strhujícím tempem od skupiny k dokonale stmelenému týmu:

- ❖ Existuje společný zájem a jednoznačný cíl - přežít.
- ❖ Skupina a její cíle se vyznačují absolutní prioritou.
- ❖ Vnitřní konkurenční boje jsou potlačeny.
- ❖ Komunikace je cílově a účelově orientována.
- ❖ Důvěra a loajalita ke skupině je shodná s loajalitou vůči sobě navzájem.

Pro existenci efektivního týmu patří tyto předpoklady k těm nejdůležitějším. O tom, zda tým uspěje či nikoliv, rozhoduje potenciál znalostí a schopností, kterým disponují jednotliví členové týmu, bez nichž by se nedostali z problematické situace. Jsou dány následující předpoklady pro úspěšný tým: **organizace** (cíle a závazný řád),

kvalifikace (znalosti a schopnosti),

kooperace (důvěra a loajalita).

Výkony jednotlivých členů týmu se nesčítají, nýbrž dochází k tomu, že se v důsledku synergických procesů zvyšuje potenciální výkonnost celé skupiny nad tento prostý součet, a tímto se uskutečňují kvalitativně vyšší špičkové výkony. [6]

2.9. Bariéry týmové práce

Mezi faktory, které způsobují neúspěch týmu, řadíme *neztotožnění se členů s cílem*. Konkrétně to znamená, že cíl není přesně definován a vyjasněn kvůli nedostatečné komunikaci.

Dále se zde *nedodržují vzájemné dohody, harmonogramy a existuje nekoordinovanost a nespolehlivost*. Pokud vzniká mezi členy *nedůvěra* či *neochota myslet jako „my“*, je to špatné znamení toho, že tito lidé nejsou zvyklí pracovat v týmu a nepřijímají společnou zodpovědnost.

Jiným ovlivňujícím faktorem mohou být nedostatečná *otevřenost, nedodržování rovnosti, odbíhání od podstaty věci nebo nerozhodnost* (nikdy nebudu znát 100% informací). Nesprávná je *práce s vlastními návyky, nevyužívání technik týmové práce* a také to, že členové čekají, až se lépe budou chovat ostatní, nezačnou sami od sebe. [4]

Prostřednictvím těchto skutečností může docházet k narušování týmové práce, ale také k tomu, že spolupráce mezi lidmi vůbec nevznikne. Díky těmto znalostem se chci pokusit zjistit, zda se tyto bariéry objevují mezi členy týmu v soutěži nebo se těmto negativním znakům pracovníci a kolegové v GE Money úspěšně vyhýbají.

2.10. Rozvoj a vzdělávání v organizacích

2.10.1. Rozvoj

Rozvoj je vývojový proces, který zajišťuje progresivní postup ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností a schopností. Jedná se o vzdělávací aktivity, které připravují lidi na odpovědnější a náročnější práci. Vysoký důraz v programech rozvoje se klade na plánování osobního

rozvoje a učení se z vlastních zkušeností. Aby byl maximalizován efekt rozvoje, je nezbytný vyvážený přístup a správná kombinace metod vzdělávání.

2.10.2. Vzdělávání

Vzdělávání je proces, během kterého člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, postoje a schopnosti. Cílem programů vzdělávání v organizaci je zabezpečit vzdělané, kvalifikované a schopné pracovníky potřebné pro uspokojení současných, ale i budoucích potřeb podniku. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, je nutné, aby lidé byli ochotni a připraveni se vzdělávat a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání a plně využívali dostupné zdroje, včetně pomoci od svých manažerů.

2.10.3. Motivace ke vzdělávání

Lidé musejí být neustále motivováni učit se novým věcem a měli by si uvědomit, že je potřeba rozvinout nebo zlepšit jejich dosavadní znalosti, dovednosti i chování nejen k vlastní spokojenosti, ale také ke spokojenosti druhých. Aby byli zaměstnanci úspěšně motivováni, musejí ve vzdělávání nalézat uspokojení.

2.10.4. Vzdělávání na pracovišti

Podle Sterna a Sommerlada má neformální vzdělávání na pracovišti tři formy:

- 1. Seminář (workshop) jako místo, kde dochází k učení.**
- 2. Pracoviště jako prostředí, kde dochází k vzdělávání.**
- 3. Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny. [2]**

Výše objasňuji pojmy jako je rozvoj a vzdělávání v organizacích a níže uvádím, jak tyto procesy probíhají ve společnosti GE Money.

2.11. Rozvoj a vzdělávání v GE

GE podporuje rozvoj svých zaměstnanců a poskytuje potřebnou nabídku rozvojových nástrojů a vzdělávacích programů, které napomáhají k lepším výkonům, jež se projeví na výsledcích jejich práce. Na přelomu roku hodnotí zaměstnanci pravidelně své dosažené výsledky, silné stránky, potřeby rozvoje a kariérní plány a stanovují si plán osobního rozvoje, který jim napomáhá stanovené cíle plnit. Odpovědnost za osobní rozvoj má v GE zaměstnanec, který získává podporu a doporučení od svého manažera a rovněž může využít nabídku vzdělávacích aktivit a rozvojových nástrojů.

2.11.1. Vzdělání prostřednictvím školení

Možnosti vzdělávání jsou zaměřeny na potřeby společnosti a plán rozvoje každého zaměstnance. GE zajišťuje svým zaměstnancům rozvoj odborných i osobnostních předpokladů prostřednictvím různých školení.

Compliance školení

Seznamuje zaměstnance se základními pravidly platné v GE, jako jsou ochrana osobních údajů, praní špinavých peněz, bezpečnost a ochrana informací. Pravidla jsou organizována oddělením Compliance.

Odborná školení

Jsou plánovaná v rámci jednotlivých oddělení se zaměřením na odborné znalosti, které jsou specifické pro určitou funkci (např. marketing, finance, IT).

Produktová školení

Kurzy rozvíjející znalost produktů GE Money Bank, Multiservis a Auto.

Soft skills tréninky

Tyto tréninky zajišťuje oddělení Lidských zdrojů a podporuje rozvoj především osobnostních předpokladů (např. prezentační dovednosti, time management, manažerské dovednosti).

Business skills školení

Organizuje oddělení Lidských zdrojů a školení tohoto typu se zaměřuje na obecně-odborné znalosti.

Projektová školení

Zajišťována pro zaměstnance, kteří se podílí na projektech a jsou realizována oddělením Kvality.

Formy školení

- ❖ Prezenční školení – realizována interně nebo externími dodavateli
- ❖ E-learningové kurzy - samostudium prostřednictvím on-line kurzů
- ❖ Kombinovaná výuka - spojení e-learningu a prezenční výuky

2.11.2. Rozvojové nástroje

- ❖ 360 stupňová zpětná vazba

Kompletní zpětná vazba, kterou posuzuje kompetence hodnocené osoby jeho manažer, ale i jeho kolegové, podřízení a dokonce interní či externí zákazníci nebo dodavatelé. Hodnocený tímto získává cenné informace, které mu pomáhají uvědomit si, v

čem jsou jeho silné stránky a na které oblasti je potřeba se zaměřit z hlediska osobního rozvoje.

❖ GE Univerzita

Ucelené vzdělávací programy v rámci tzv. GE Univerzity poskytuje společnost GE svým talentovaným pracovníkům. Univerzita slouží k systematické přípravě pro vyšší pozice a vychovává nástupce na klíčové pozice ve vlastních řadách.

❖ Self – Assessment

Je efektivním nástrojem pro plánování osobního rozvoje v GE. Zaměstnanci zpracují individuální zprávu na základě vyplnění online dotazníků s doporučením, jaké oblasti a jakým způsobem rozvíjet.

❖ Angličtina

Cílem je zajistit kvalitní výuku anglického jazyka pro zaměstnance, která se zaměřuje na komunikační a písemné dovednosti a směřuje především ke zvýšení znalostí bankovní a obchodní angličtiny.

❖ Individuální koučing

Pracovníci GE zařazení v programu Individuálního koučingu získávají možnost pod vedením externího kouče vytvořit optimální podmínky pro uplatnění jejich odborných i osobnostních předpokladů. Koučování je práce s faktory, které kladně nebo záporně ovlivňují pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

❖ Interní rotace

Přispívají k zefektivnění pozice, získání kontaktů, zvýšení informovanosti a

zlepšení komunikace v rámci vybraných oddělení. Rotace je dočasné přeložení zaměstnance v trvání od 1 do 12 měsíců. [10]

2.12. Soutěž neboli hra

Soutěž je zápolení dvou nebo více stran o něco, co je cenné pro obě strany a o co vzájemně usilují. Hra je tím, podle čeho strany jednájí, jakoby to skutečně existovalo a není zde důvod, proč by se měla vzít v úvahu ta či ona otázka nebo proč by se konkrétní strana nebo zájem měly vyloučit.

2.12.1. STATICKÉ ELEMENTY HRY

Zájmy - aby hra měla nějaký smysl, je třeba vzít v úvahu zájmy všech stran. Obecně je zájmem vše, na čem jednotlivým hráčům záleží. V případě komplikovanější situace do hry vstupují například reputace, férové postoje v jednání a kvalita vztahů mezi stranami. Rozlišujeme zájmy *vnitřní*, které tvoří samotnou podstatu věci a *instrumentální*, zahrnující prostředky vedoucí k uskutečnění již zmíněných zájmů vnitřních.

Alternativy - strany většinou vstupují do hry s očekáváním, že lépe prosadí své zájmy na základě dohodnuté akce, než cestou jednostranných alternativ, ke kterým se museli přiklonit za nepřítomnosti dohody. Hráči usilují o určitou *společnou akci za účelem dosažení něčeho lepšího*, než je využití jejich individuálních alternativ. Alternativy mohou mít různé formy: *jisté nebo naopak nejisté, statické nebo měnící se, unilaterální nebo koaliční*.

Potenciální dohody – je nutné pochopit základy, na nichž je stavěn společný prospěch a umět předvídat možné dohody. Základem všech prospěšných hodnot jsou *tři faktory*.

Za prvé, vyjednavací usilují o stejné urovnání, jehož je možné dosáhnout pouze

vzájemnou dohodou. Dohodu obohatíme prohloubením vztahu nebo jednáním se stejným zájmem, kterým může být stejný cíl nebo ideologie.

Za druhé, existuje možnost při malém počtu podobných vyjednávačů vytvořit významnou hodnotu.

Třetí skutečností je vznik privátní hodnoty pro všechny strany v důsledku rozdílných přístupů mezi účastníky a to v prognózách, ochotě přijmout riziko, postojích vůči faktoru času nebo technických možností atd.

Z výše uvedeného vyplývá, že dohodami lze dospět k vylepšení:

- ❖ smysluplným skloubením těchto rozdílů,
- ❖ kultivováním sdílených zájmů.

2.12.2. ZMĚNA HRY

Taktiky používané u konstantní hry, ale i taktiky, jimiž se má měnit sama hra, jsou zaměřené na vytváření hodnoty. S rozvojem procesu, využíváním nových informací a se zvyšujícím poznáním jednotlivých stran vznikají příležitosti k nárokování hodnoty změnou názorů na to, jak se začleňují a vyčleňují zájmy, problematiky a strany. [7]

Protože k získání potřebných dat ke splnění cíle práce jsem využila soutěž, je potřebné se zaměřit na to, jaké elementy hra musí obsahovat. Rozhodně musí mít hráči zájem se soutěže zúčastnit, také musí usilovat o něco lepšího a především se umět dohodnout. Zda tohoto členové týmu H dosahují, ověřím metodou monitorování.

2.13. Shrnutí teoretické části

Na základě objasnění pojmů jednotlivec a jeho rozvoj, tým a jeho faktory úspěšnosti, týmová práce a špičkové výkony týmu jsem mohla pozorovat, zda skutečnosti, které zde uvádím, odpovídají praxi a zda se členové týmu H vyznačují jednotlivými charakteristikami, jaké publikace uvádí.

Protože jsem dospěla k závěru, že také samotní pracovníci GE mohou koučovat své kolegy a zároveň přátele, nutné bylo uvést, co je cílem koučování a jaké vlastnosti má správný a úspěšný kouč splňovat.

Každý tým samozřejmě nemůže být úspěšný, protože nikdo není dokonalý a každý děláme chyby jak v pracovním, tak osobním životě. To, zda bariéra v týmové práci vznikne či nikoliv, už záleží pouze a jenom na nás a na tom, jak jsme ochotni lidi kolem sebe tolerovat. V praktické části jsem se pokoušela vypořádat, zda se u zaměstnanců GE v týmu H tyto bariéry vyskytly nebo zda jim úspěšně odolávají.

Aby měla každá společnost kvalitní pracovníky, musí je neustále rozvíjet a vzdělávat. V teoretické části jsem uvedla nejen obecné poznatky, ale také, jak to probíhá v praxi a jaké rozvojové nástroje a školení GE uplatňuje.

Definovat slovo soutěž bylo pro mě neméně nutné, protože právě hra mi umožnila v praxi dospět k zajímavým závěrům. Nejen, že zaměstnanci GE dokážou pracovat v týmu a v soutěži projevovat snahu dosáhnout nejlepších výkonů a zvítězit, ale v jejich zájmu je i vzájemná podpora a pomoc druhým. Jak všichni víme, dnes existuje mnoho lidí, kteří myslí jen na sebe a své zájmy, ale důkazem mého zjištění je to, že přece jen se ještě setkáváme s lidmi, pro které je uspokojení ostatních dobrým vnitřním pocitem.

3. Charakteristika zvolené organizace

General Electric (GE) je diverzifikovanou společností, která se zabývá obory od výroby leteckých motorů, větrných turbín, přes zařízení elektráren, výrobu plastů, lékařské skenery a televizní vysílání až po financování pro spotřebitele či poskytování firemních úvěrů. Zaměstnává více než 315 000 lidí na celém světě ve více než 100 zemích.

GE byla založena roku **1892** geniálním a celosvětově známým vynálezcem **Thomasem Alvou Edisonem**. Důkazem vysoké kvality společnosti je ratingové ohodnocení nejvyšším stupněm AAA a po celou dobu své existence je vyznačována špičkovou technologií. GE získala v jednotlivých letech řadu ocenění:

- ❖ rok (2005) - *nejrespektovanější společnost světa*,
- ❖ roky (1999 – 2007) - *nejobdivovanější společnost světa*,
- ❖ rok 2007 - *nejinovačnější společnost světa*.

GE je jednou ze tří největších společností na světě z hlediska tržní kvality a zdraví a v jejím vedení stojí od roku 2001 **Jeffrey Immelt**. Mezi nejvýznamnější kritéria GE, která klade především na své zaměstnance, se řadí absolutní odpovědnost k zákazníkovi, vůdčí schopnosti, zdravá dravost a elán, energie a schopnost přijímat výzvy a motivaci z vysoce konkurenčního a neustále se měnícího prostředí. V současné době ji tvoří 6 špičkových společností:

- ❖ GE Commercial Finance,
- ❖ GE Industrial,
- ❖ GE Infrastructure,
- ❖ GE Healthcare,
- ❖ NBC Universal,
- ❖ GE Money.

3.1. GE MONEY

GE Money je hlavním poskytovatelem úvěrových služeb spotřebitelům, maloobchodu a dealerům s automobily s aktivy ve výši 190 miliard USD v 55 zemích celého světa. Jeho sídlo se nachází ve Stamfordu v USA. Zajišťuje široké spektrum bankovních produktů - osobní půjčky, půjčky na nákup, kreditní karty, leasing automobilů, pojištění úvěrů, financování prodeje a hypoteční úvěry více než 130 milionům klientů. Generálním prezidentem a ředitelem GE Money je v současné době **William H. Cary**. V České republice působí 3 společnosti divize GE Money: GE Money Bank, GE Money Multiservis a GE Money Auto. [9, 11]

3.1.1. GE MONEY AUTO

GE Money Auto patří k absolutní jedničce na českém trhu ve financování ojetých i nových automobilů a to především díky profesionálním, rychlým, flexibilním, snadno dostupným a vysoce kvalitním službám poskytovaným široké škále zákazníků. Současně je jednou z největších českých leasingových společností nabízející finanční leasing a od roku 2003 ve spolupráci s GE Money Multiservis účelové a spotřebitelské úvěry na nákup vozu – **autoCREDIT**, který je dnes velmi vyhledávaným produktem. [12]

3.1.2. GE MONEY BANK

GE Money Bank je moderní univerzální banka a zároveň největší českou bankou s rozsáhlou sítí **218 obchodních míst a 549 bankomatů** u nás. Klienti si mohou vybrat produkty a služby podle svých potřeb z řady depozitních či úvěrových produktů, mají možnost získat ke svým účtům mezinárodní platební karty a řídit své finance prostřednictvím moderních technologií používaných námi každý den, jakými jsou internet nebo mobilní telefon. GE Money Bank poskytuje spotřebitelské úvěry, kontokorenty, hypotéky, kreditní karty či úvěry pro malé a střední firmy i drobné zákazníky.

Roku 2005 GE Money Bank:

- získala titul *Internetová banka* hlasováním veřejnosti,
- obsadila 4. místo v soutěži *Nejlepší zaměstnavatel*,
- stala se *celosvětovým partnerem olympijských her*.

V roce 2006 GE Money Bank dosáhla čistého zisku v hodnotě 2,8 mld. Kč zejména díky výraznému zájmu klientů o úvěrové produkty, jejichž celkový objem se meziročně zvýšil o 21 % a činil 65 mld. Kč při kapitálové přiměřenosti 23,1%. Bilanční suma zaujímá 73 mld. Kč. Ke konci roku 2006 se objem vkladů navýšil na 38 mld. Kč a počet klientů vzrostl na 862 172.

Banka upřednostňuje moderní služby a na základě toho se stala lídrem českého trhu GSM bankovníctví. Svým klientům umožňuje využívat Mobil Banku, Internet Banku, Telefon Banku a Bank Klienta – homebanking pro komerční subjekty.

GE Money Bank staví při posilování pozice na českém trhu na mezinárodně uznávaných hodnotách společnosti GE. Díky tomu je bankou s výrazným klientským přístupem, který určuje kvalitu služeb. Důkazem jsou spokojení klienti a rostoucí zájem o produkty a služby GE Money Bank.

Od 1. 1. 2007 GE Money Bank, a.s. přistupuje k bankovním standardům, kterými jsou *Kodex chování mezi bankami a zákazníky* a *Kodex o poskytování předmluvních informací souvisejících s úvěry na bydlení*.

GE Money Bank a.s. v České republice přijala *Program podpory potřebným*, který je zaměřen na pomoc znevýhodněným dětem a handicapovaným občanům v oblasti vzdělávání a ochrany životního prostředí. Ve společnosti existuje dobrovolnická organizace ELFUN složená z řad zaměstnanců GE Money, jejichž cílem je podporovat organizaci, ve které žijí a podnikají. [13]

3.1.3. GE MONEY MULTISERVIS

GE Money Multiservis patří k neznámějším a největším společnostem na českém trhu, která se zaměřuje na splátkový prodej spotřebního zboží.

V současné době je GE Money Multiservis známa jako flexibilní, snadno dostupná i rychlá společnost, která své služby zajišťuje prostřednictvím široké sítě prodejen a internetových obchodů na českém a od roku 2000 také na slovenském trhu. Poskytuje financování v rozsáhlé síti 7000 prodejních míst, 60 internetových obchodů, na více než 210 obchodních místech a 500 bankomatech GE Money Bank, díky čemuž mají zákazníci jednoduchý přístup k financování jejich potřeb.

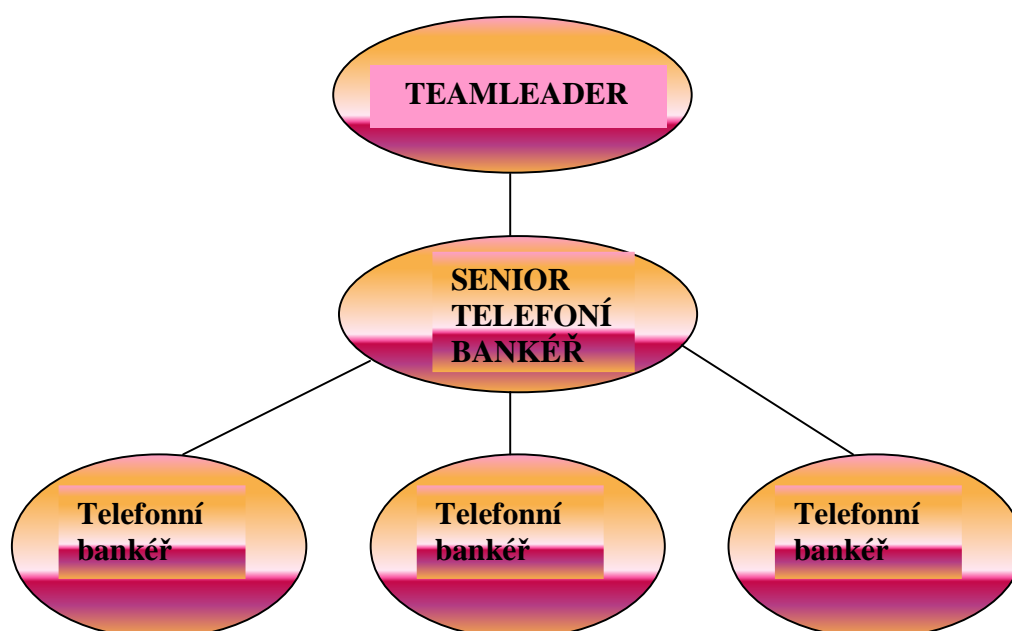
GE Money Multiservis se stala generálním partnerem ocenění „GE Money Multiservis Obchodník roku 2008“. [14]

3.2. Centrum zákaznických služeb Ostrava

GE Money 4. dubna 2006 otevřela nové centrum zákaznických služeb v Ostravě - Hrabové, a tím rozšířila své kapacity pro další růst. Celková výše investice do budování nového centra činila více než 100 milionů korun. V současnosti centrum zaměstnává 650 pracovníků a stále nabízí práci dalším zájemcům. Zaměstnanci pracují s nejmodernějšími komunikačními technologiemi a ergonomickými pomůckami. Centrum slouží klientům společností GE Money Bank, GE Money Multiservis a GE Money Auto a hlavním úkolem je příjem klientských dotazů a jejich vyřízení ke spokojenosti zákazníků. [15]

3.3. Týmová spolupráce v Telesales

Oddělení Telesales v Ostravě je zaměřeno na prodej bankovních produktů GE Money po telefonu. Působí zde týmy, které zaujímají 10 až 15 členů a každý tým se zaměřuje na jiný produkt. Tato práce je svěřena právě telefonním bankéřům, kteří jsou na telefonu ve všechny pracovní dny i o víkendu ve formě přesčasů. Na práci telefonních bankéřů dohlíží v každém týmu jejich vedoucí pracovníci, kterými jsou senior telefonní bankéř a teamleader. Ti se snaží především o to, aby jejich tým patřil k těm nejlepším.



Obr. 3.1: Organizační struktura Telesales

3.3.1. Telefonní bankéř

Hlavní náplní práce telefonních bankéřů je prodej bankovních produktů po telefonu, jak je již zmíněno výše. Velmi důležitá je znalost nejen konkrétního produktu, který prodává, ale je také potřeba, aby měl přehled o všech ostatních. Telefonní bankéř by

měl zvládat sám standardní situace a zákazníkovi na telefonu poskytnout informace, které požaduje.

Telefonní rozhovor je veden na základě scénáře, který má k dispozici každý bankéř. Tento podklad ale nestačí, protože bankéř musí umět individuálně reagovat na různé námitky a signály jednotlivých klientů. V nestandardní situaci má vždy po ruce seniora nebo teamleadera, ke kterému může přijít pro radu, aby všechny informace sdělené zákazníkovi byly pravdivé.

To ale nejsou jediné povinnosti pracovníků na telefonu, protože v případě zájmu klienta o daný produkt bankéř zadává jeho údaje do elektronického systému pro případné sjednání schůzky přímo na obchodní místo nebo provádí přímo aktivace kreditních karet i doplňkových služeb (například různé typy pojištění). A samozřejmostí je spolupráce se všemi ostatními členy týmu.

3.3.2. Senior telefonní bankéř

Disponuje výbornými znalostmi o veškerých produktech GE Money a podílí se na rozvoji svých telefonních bankéřů. Má velmi dobré motivační schopnosti, díky kterým tým podporuje a to poté vede k lepším výsledkům a úspěchům celého týmu.

V případě nestandardní situace, se kterou se setká telefonní bankéř, je neustále k dispozici a rychle poskytne pomocnou ruku a návod, jak postupovat dále. Také se snaží předávat své zkušenosti a vědomosti svému případnému budoucímu nástupci v den označovaný jako Senior day. Teamleader je jeho přímým nadřízeným a v jeho nepřítomnosti tým vede senior.

3.3.3. Teamleader

Jako nejvyšší vedoucí týmu je povinen vést tým k excelentním výsledkům, které korespondují s plánem na daný rok. Jeho náplní práce je nabírat i zaučovat nové členy a ty stávající hodnotit a motivovat. Důležitá je i zpětná vazba, která je pro telefonní bankéře velmi přínosná a díky níž mohou své hovory neustále vylepšovat a vést až k úplné dokonalosti.

Teamleader vede pravidelné schůzky, na kterých členy informuje o novinkách a případných potížích, které je potřeba vyřešit. Je plně otevřený k novým myšlenkám a nápadům svých podřízených a rovněž sbírá a pracuje s podněty od svých pracovníků. Na základě zákona, procesních postupů a interních pravidel řeší samostatně standardní i nestandardní situace a je odpovědný za zpracování administrativy spojené s docházkou, plánováním kapacit a hlavně s měřením výkonnosti telefonních bankéřů.

3.4. Zrození týmu H

Zrození týmu H se datuje k **25. únoru 2008**, začínalo zde devět telefonních bankéřů. Tým H je jediným týmem na Telesalesu, který se zabývá výhradně pojištěním, konkrétně *pojištěním proti zneužití kreditních karet*. V březnu 2008 se tým rozrostl o dalších 5 telefonních bankéřů, mezi které jsem patřila také já. Tým je pod vedením teamleadera a seniora telefonního bankéře. V současné době tým tvoří 10 telefonních bankéřů.

Základním rozdílem mezi klasickými týmy a pojištěním je ten, že v týmu H je velký důraz na *zákon 101* v hovorech, jelikož se jedná o jediný tým, který prodává produkt přímo v hovorech (on-line) a neodkazuje klienty na obchodní místo a zároveň prodává produkty třetích stran. Tým si vyzkoušel i jiné kampaně, proto má široké zkušenosti i s ostatními produkty GE Money.

Ale jako tým nepůsobí pouze na pracovišti, prožili i nemálo zábavných akcí jako posezení v příjemném prostředí hospůdek a bowlingů nebo podnikli společný výlet.

4. Metodická část

4.1. Metoda pozorování (monitorování)

Umožňuje popis sledovaného jevu, jeho postupný vývoj, jednotlivé změny a závislost na vnějších podmínkách.

Jako vědecká metoda musí splňovat **tyto podmínky**:

- ✓ je nutné přesné vymezení toho, co má být pozorováno,
- ✓ musí být plánovité a cílevědomé, tj. kontrolované a systematické,
- ✓ může být prováděno zjevně nebo skrytě,
- ✓ více pozorovatelů znamená porovnání záznamů.

Druhy pozorování:

- a) *volné (nestrukturované)* – popisuje objektivně bez metodického omezení co nejrozsáhleji konkrétní jev,
- b) *systematické (strukturované)* – je omezeno soustavou pozorovacích kategorií,
- c) *sebepozorování (introspekce)*.

V praxi se upřednostňuje strukturované pozorování, poněvadž je přesněji řízené a umožňuje kvantitativní zpracování dosažených výsledků. [18]

Monitorování ve společnosti GE

Pomocí metody monitorování jsem sledovala, jak se vyvíjí soutěž „Člověče, nestůj a aktivuj!“ po dobu 9 dnů. Pozorovala jsem, jakých prodejů jednotliví hráči dosahují v konkrétních pracovních dnech. Časové vymezení tohoto sledování se odvíjí od délky pracovního dne, pro telefonní bankéře jsou to 4 hodiny denně, tedy poloviční pracovní úvazek. Pozorovatelem jsem byla pouze já a prováděla jsem zjevné monitorování.

Zvolila jsem strukturované pozorování, které je z konkrétních druhů pozorování nejpřesnější a umožnilo mi tak kvantitativně zpracovat dosažené výkony hráčů týmu H.

4.2. Metoda měření

Studii o měření se zabývá *metrologie*. Měření je proces odhadnutí poměru velikosti kvantity k jednotce stejného typu. Měření zahrnuje rovněž srovnávání velikosti kvantity daného objektu s jednotkou standardu.

Jednotky a systémy měření

Protože měření zahrnuje velikosti kvantit příbuzných se zvláštními kvantitami, je specifikace jednotek v měření velmi důležitá.

Měření specifické entity nebo vztahu obsahuje minimálně dvě čísla pro vztah mezi entitou nebo vztahem v zkoumání, kde přinejmenším jedno číslo odhaduje statistickou nejistotu v měření.

Problémy v měření

Měření mnoha množství je velmi obtížné a může vést k velké chybě. Část obtíže spočívá v nejistotě a část je kvůli dostupnému, ale omezenému času, ve kterém je měření prováděno. [17]

Měření ve společnosti GE

Metodou měření jsem srovnávala jednotlivé aktivace u všech soutěžících. Porovnávala jsem počet prodaných pojištění u jednotlivců a u týmů. Jakmile jsem získala všechny potřebné data za období 9 dnů, zapsala jsem tyto konkrétní čísla do tabulky. Protože tyto hodnoty nemůžu zveřejňovat, použila jsem procentní vyjádření výsledků. Za každý den jsem vypočítala celkovou sumu prodejů u všech hráčů a počet aktivací u

jednotlivých členů jsem celkovým součtem vydělila. Na základě toho jsem dostala desetinné čísla, která jsem převedla na procenta.

Závěrečné výkony všech zúčastněných zaměstnanců za celé období hry jsem zprůměrovala a zapsala do tabulky, která je zobrazena v praktické části.

4.3. Metoda dotazování

Může mít formu osobního nebo telefonického interview, ale také všem známou podobu dotazníku (písemného dotazování).

Podmínky dotazování

- a) *úvod* – ihned na začátku bychom měli přimět a motivovat dotazované ke spolupráci,
- b) *průběh* – v průběhu dotazování bychom měli umět udržet pozornost a kontakt a dávat pozor na délku rozhovoru,
- c) *závěr* – na závěr poděkujeme za ochotu a spolupráci.

Otázky, které klademe, mohou být *otevřené, uzavřené nebo polootevřené*.

Formy dotazování jsou *strukturované, nestrukturované a polostrukturované*. [18]

Dotazování ve společnosti GE

Z metody dotazování jsem zvolila osobní interview, které jsem provedla s výherci soutěže. Kladla jsem 6 otevřených otázek a 2 uzavřené (odpověď ve stylu ANO-NE). Díky otevřeným otázkám jsem dala hráčům prostor pro vlastní názor. Otázky jsem zaměřila především na zjištění, co dělají členové proto, aby byli neustále lepší v prodaných pojištěních a zda je spolupráce ovlivnila kladně či záporně. Také jsem chtěla ověřit, jestli prostřednictvím týmové práce získali nové praktiky, argumentace a jiné zajímavé poznatky, které jim přispějí k jejich dalšímu osobnímu rozvoji.

Tyto otázky jsou uvedeny v příloze č. 2 a výsledné odpovědi v praktické části.

5. Praktická část

5.1. Soutěž „Člověče, nestůj a aktivuj!“ aplikovaná v týmu H

Soutěž je založena na známé a oblíbené hře „Člověče, nezlob se!“. Celá hra spočívala v prodeji doplňkové služby **pojištění proti zneužití ke kreditním kartám** po telefonu, jehož výsledkem byla bezplatná aktivace. Tato soutěž trvala 9 dní v období **od 9. 2. – do 20. 2. 2009**, v soboty a neděle se tato kampaň nevolá a v pátek 13. 2. se volala kampaň jiná. Telefonní bankéře týmu H jsem rozdělila na čtyři jednotlivce a dvě dvojice včetně mě, kteří se pohybovali po hracím poli směrem k výhře. Jedna aktivace znamenala posun o jedno políčko po hracím poli dopředu. Nestanovila jsem přesný počet políček potřebných pro úspěšný cíl. Vedl ten, kdo měl nejvíce aktivací, tedy největší počet políček.

Aby vše ale nebylo tak jednoduché, na konci prvního týdne se objevila překážka pro 2 soupeře, kteří se dostali nejdále na hracím poli a kterou bylo potřeba překonat. Překážka byla v podobě 3 otázek prokazující znalosti o samotné společnosti, ale také o novinkách GE, na které museli bankéři správně odpovědět. Výherce, který úspěšně zodpověděl všechny kladené otázky, se posunul o 3 políčka dopředu, naopak poražený, o 3 políčka dozadu.

Aby soutěžící byli neustále informováni o tom, jak si vedou, nakreslila jsem na velký papír jednotlivé hráče a každému z nich jsem přidělila sloupec, do kterého jsem zakreslovala v průběhu 9 dnů aktivace v podobě koleček. Na základě toho mohli soutěžící vidět, kdo se pohybuje nejrychleji a kdo se může pyšnit největším počtem políček.

Cílem celé hry bylo dojít do banky, kde se skrýval bankovní trezor. Výhercem se stal ten, který se dostal nejdále na hracím poli. To ale nebylo vše. Na otevření trezoru bylo nutné rozluštit tajenku, která byla klíčem k pokladu.

V případě úspěšného vylustění tajenky na vítěze v trezoru čekala výhra, která spočívala v tom, že výherce si vymyslel po dobu jednoho týdne pro zbývající poražené různé úkoly. Konkrétní úkol provedl jednotlivý poražený v den, který uvedl sám vítěz.

Prezentace této soutěže je uvedena v příloze č. 1.

Pomocí této soutěže jsem chtěla ověřit, zda je pro pracovníky a členy týmu H lepší a efektivnější, když pracují týmově nebo samostatně. Zda jim přináší větší úspěchy, když hrají sami za sebe nebo naopak společné úsilí a předávání si různých poznatků a zkušeností směřuje k větším prodejm.

5.2. Výsledky soutěže

Soutěže se zúčastnili *čtyři jednotlivci* - **Kuba, Radka, Veronika K. a já** a *dva týmy* - **Tonda + Veronika Š., Michal + Barbora**. Pracovní doba telefonních bankéřů je od 17:00 – do 21:00 hod, tedy celkově čtyři hodiny denně.

V tabulce níže je uvedena úspěšnost telefonních bankéřů v devíti dnech, ve kterých soutěž probíhala a kterou jsem průběžně pozorovala. Prázdná políčka znamenají, že v těchto dnech měli Michal, Barbora a já dovolenou. Jak jsem již uvedla v metodické části, nebylo mi umožněno zveřejnit přesné čísla, proto jsem zvolila procentní vyjádření. Tyto procentní výsledky jsem získala tak, že jsem sečetla konkrétní počet aktivací za určitý den a jednotlivé hodnoty u soutěžících jsem dělila celkovým součtem prodejů za den. Získala jsem desetinné hodnoty, které jsem zaokrouhlila a převedla na procenta v celých číslech. Proto nedosahuje suma procentních výsledků za den vždy 100 %.

Z tabulky je zřejmé, že prodeje se mohou u jednotlivých zaměstnanců výrazně lišit, ale naopak mohou být i shodné.

Tab. 5.1: Výsledky soutěže „Člověče, nestůj a aktivuj!“

Samotáři	9.2.	10.2.	11.2.	12.2.	16.2.	17.2.	18.2.	19.2.	20.2.	Průměr
Veronika K.	5%	5%	16%	16%	12%	14%	13%	17%	20%	13%
Kuba	32%	32%	27%	23%	24%	23%	18%	19%	22%	23%
Markéta	8%	13%	13%	7%	14%	9%	15%	9%		10%
Radka	21%	13%	13%	13%	5%	16%	17%	15%	20%	14%
Týmy										Průměr
Michal	11%	10%	3%	11%	12%	16%		15%	10%	9%
Barbora	8%	3%	9%	4%	3%		7%	4%	7%	5%
Celkem M+B	18%	13%	12%	15%	15%	16%	7%	19%	17%	14%
Veronika Š.	5%	7%	6%	7%	5%	11%	15%	4%	5%	7%
Tonda	11%	17%	14%	20%	24%	11%	15%	19%	17%	17%
Celkem V+T	16%	24%	20%	27%	29%	22%	30%	23%	22%	24%

Členy týmu H jsem rozdělila na základě zkušeností a poznatků, které jsem získala díky dlouhodobé spolupráci s nimi. Kuba a Tonda patří k nejlepším v týmu, proto jsem jednoho nechala pracovat samostatně a Tonda jsem přidělila k Veronice Š., poněvadž ta patří k těm slabším spolu s Barborou. Veronika K., já, Radka a Michal patříme k průměrným, a proto jsem nás krom Michala nechala pracovat autonomně.

Jak už sama vypovídá tabulka, vítězem se stal **tým Veronika Š. a Tonda**, který uspěl s celkovým průměrem **24 %**. Tento tým ale nevyhrál díky počtu aktivací, ale byl jedním ze soupeřů, kteří museli na konci prvního týdne překonat překážku spolu s Kubou, protože Kuba a tým Veronika Š. a Tonda měli za první týden nejvíce aktivací. Tuto překážku na základě dobrých znalostí o GE Money tým Veronika Š. a Tonda překonal s úspěchem a získal navíc tři políčka, které mu přispěli k výhře. **Kuba** by se s počtem aktivací umístil na prvním místě, ale překážku nezdolal kvůli nedostatečným znalostem, proto se musel posunout o tři políčka dozadu. To způsobilo pokles jeho prodejů a umístil se na druhém místě s výsledkem **23 %**.

Ovšem jak je zřejmé z konečné tabulky, samotní jednotlivci dosáhli výborných výsledků oproti pracovníkům v týmech. Můžeme zde vidět, že i když tým Barča + Michal soutěžili spolu, jejich průměrný výsledek byl oproti Kubovi menší.

Z již zmíněných poznatků a mého pozorování vyplývá, že pro Kubu je vhodné pracovat samostatně, protože sám za sebe dosahuje excelentních prodejů. Tým Veronika Š. + Tonda naopak ukázal, že dokáže fungovat jako tým a to tím, že Tonda předal Veronice Š. vlastní zkušenosti a argumenty, které používá v hovorech. Přistupoval spolu s ní k otevřené spolupráci, prokazovali vůli vzájemných vztahů a úspěchu, vylepšovali svou práci a na základě tohoto všeho získali nejvyšší procentní výsledek, který byl **24 %**.

5.3. Osobní rozhovor (interview) s Tondou a Veronikou Š.

V průběhu druhého měsíce jsem udělala osobní interview s Tondou a Veronikou, abych zjistila, zda je vzájemná spolupráce ovlivnila a pomohla hlavně Veronice k vyšším prodejům a úspěchům. Kladla jsem především otevřené otázky, kterých bylo celkem 6 a 2 otázky uzavřené. Níže uvedu, co jsem na základě tohoto rozhovoru zjistila.

Podle **Tondy i Veroniky** jejich pracovní náplň spočívá v aktivním oslovování, nabízení či zprostředkování produktů klientům společnosti GE Money prostřednictvím telefonního rozhovoru.

Pro svůj další rozvoj a neustálé zlepšování se **Tonda** snaží vymýšlet nové formulace, kde se vyhýbá vazbám, které ve většině klientů asociují nutnost koupě. Například veškerému použití slova nabídka. Také se snaží klientovi podat informace přímo a sebevědomě, čímž mu dává najevo, že i on produktu, který prodává, věří. **Veronika** poslouchá jiné hovory od kolegů, aby se mohla inspirovat. Pokouší se neustále vymýšlet nové věty a argumenty nebo používá argumenty přímo od kolegů, které se osvědčily. Na základě toho zkouší sama, co na klienty zabírá a co je pro ni přirozené.

Třetí otázkou jsem se pokusila ověřit, jaké zkušenosti s voláním kampaně pojištění po dobu, kterou působí v GE, Tonda s Veronikou získali. Dále jaké praktiky se jim již

osvědčily a vedou tak k lepším výsledkům.

Konkrétně **Tonda** má takovou zkušenost, že je dobré se nevzdat při prvním ne a je dobré občas klienta trochu „potlačit“. V každém případě je podle něj bezpodmínečně nutné orientovat se v pokládání otázek tak, aby na ně klient odpověděl slovem ANO (Chyběla by vám odcizená částka?). Přílišná sladkost v hovoru je dle názoru Tondy spíše na škodu, stejně jako hovor postrádající „lidský faktor (úsměv)“.

Veronika často klade otevřené i uzavřené otázky a tím se snaží vést se zákazníky větší dialog a zjišťovat jejich potřeby. Důležité je rovněž klientům více naslouchat a nechat je vymluvit, pokud tak uzná sama za vhodné. Také je podle ní účinné na začátku klienty trochu postrašit a hned poté je uklidnit, že možnost ochrany mají právě prostřednictvím pojištění, které nabízí společnost GE.

Další čtyři otázky se už týkaly **pouze Veroniky** a pomocí nich jsem chtěla zjistit, zda ji spolupráce s Tondou něco přinesla, zda nové poznatky a argumentace používá v hovorech a zda na to klienti reagují pozitivně. A nejdůležitějším pro mě bylo ověřit, jestli jí tyto nové praktiky zvýšily počet aktivací.

Na otázku, zda Veroniku ovlivnila týmová práce s Tondou, odpověděla rozhodně ano, poslechla si jeho hovory a Tonda ji sám poradil, jak má správně pokládat věty, na které klient neodpoví NE. Také ji vysvětlil, jak reagovat na klienty – pokud se jedná o rozdělení klientů podle roku narození, jak s nimi jednat (potřebná je příjemná intonace, zvolit rychlé nebo naopak pomalé tempo mluvení) a přínosné je také klást velký důraz na výhody.

Tyto nově získané formulace uplatňuje a zkouší ve svých hovorech. Reakce klientů jsou ale samozřejmě individuální, záleží zde především na konkrétních okolnostech. Ve většině případů je však ohlas zákazníků příznivý a díky tomu se Veronice zvýšily prodeje a pomohlo ji to také k větší sebedůvěře a má nyní ze své práce větší radost a také ji určitě přináší větší uspokojení než kdy dříve.

Poslední otázka byla určena jen **Tondovi**. Pokoušela jsem se zjistit, jestli si myslí, že by měl on i Kuba, který dosahuje skvělých úspěchů pomáhat tímto i dalším kolegům, kteří takových prodejů nedosahují. Po zodpovězení této otázky mi Tonda potvrdil, že je potřeba pomáhat svým kolegům a je rozhodně pro, dokonce se to snaží i aktivně dělat a dle jeho názoru by se měl i Kuba zapojit do tohoto procesu.

5.4. Porovnání úspěšnosti Veroniky Š. a Tondy v soutěži a v dalším měsíci

Níže uvádím dvě tabulky, pomocí nichž chci ukázat a potvrdit, že úspěšnost Veroniky se v dalším měsíci zvýšila o **2 %**. Pro toto srovnání je pro mě spíše důležitější Veronika, protože Tonda již po delší dobu standardně dosahuje výborných výkonů. Ovšem Veronice až díky pomoci a dobrých i osvědčených rad od Tondy vzrostla procentní úspěšnost v týmu H. Zde uvádím názorný příklad, že nejen manažer, ale také kolega může koučovat a radit svým kolegům a kolegyním.

Tab. 5.2: Výsledky Veroniky Š. a Tondy v období soutěže od 9. 2. – do 16. 2.

	9.2.	10.2.	11.2.	12.2.	16.2.	Celkem
Tonda	11%	17%	14%	20%	24%	17%
Veronika Š.	5%	7%	6%	7%	5%	6%

Tyto procentní výkony jsem převzala z výsledné tabulky soutěže.

Tab. 5.3: Výsledky Veroniky Š. v období od 2. 3. - do 6. 3.

	2.3.	3.3.	4.3.	5.3.	6.3.	Celkem
Tonda	15%	22%	17%	15%	15%	17%
Veronika Š.	9%	9%	3%	9%	8%	8%

Hodnoty v tabulce v prvním týdnu v měsíci březnu jsem získala rovněž výpočtem, kde jsem poměřovala jednotlivé aktivace Tondy a Veroniky v konkrétních číslech k celkovému počtu aktivací ve dnech, které jsou uvedeny v této tabulce. Jelikož nejsem oprávněna uvádět konkrétní čísla, se kterými jsem počítala, mohu opět uvést pouze výsledné procentní vyjádření.

6. Návrhy a doporučení pro zvolenou organizaci

Závěry, ke kterým jsem dospěla na základě vyhodnocení soutěže, mi velmi pomohly k dalšímu postupu a naplnění stanoveného cíle. Jak jsem již uvedla v praktické části, je zřejmé, že týmová práce nemusí být vždy efektivní a pro daného jedince nejlepším řešením. Příkladem mohou být Kuba nebo Radka, kteří jako jednotlivci dosahují excelentních výsledků.

Ovšem tým má také své výhody, které se uplatnily v soutěži navržené mnou pro tým H. Náznorným příkladem byla výborná spolupráce Tondy a Veroniky, kteří se chovali jako správný tým a vzájemná podpora jim nebyla cizí. Já bych chtěla společnosti GE Money tímto doporučit, že výrazně prospěšné a účelné je koučování členů jednotlivých týmu nejen díky práci nadřízených, která je jistě také potřeba, ale i samotný kolega může pomoci. Poněvadž někdy spíše člen týmu, který je v neustálém a každodenním kontaktu s klienty ví, jak jednotliví zákazníci reagují a jakou nejlepší cestu zvolit pro zdolání jejich případných námitek.

Pomocí interview s Tondou a Veronikou jsem zjistila, že Tonda souhlasí s koučováním svých kolegů a rád jim pomůže k tak výborným výkonům, jakých dosahuje sám. Já bych ovšem do role koučování dosadila nejen Tonda, ale i Kubu, který patří k nejlepšímu z týmu H. Kuba by měl svým kolegům poradit, jaké metody na klienty používá, co se mu osvědčilo, jak je možné, že každý den dosahuje nadstandardních výkonů vůči svým kolegům atd.

Pro tým H navrhuji schéma, ve kterém budou koučovat jednotlivé členy týmu Kuba a Tonda. Toto schéma spočívá ve vytvoření tabulky. V této tabulce uvedou oba mladíci dny, ve kterých jim koučování bude nejlépe vyhovovat. Jelikož pracovní doba začíná v 17 hod., doporučila bych tuto metodu používat hodinu před pracovní dobou a to v 16 hod. Je to z toho důvodu, aby firma neztrácela kontakty ale i prodeje, tím že koučovaný nebude podávat výkon, který je mu nastaven. Ostatní členové se tak budou moci, prostřednictvím tabulky, zapsat ke komu sami chtějí a v jaký den jim to nejlépe

vyhovuje.

Nejen vedení týmu H, ale i samotní jeho členové neustále vymýšlí různé soutěže, které GE podporuje. Mým doporučením je v tomto pokračovat, protože díky těmto zajímavým hrám je do pracovního prostředí vnesena zábava, která lidem rozhodně nesmí chybět. Tyto soutěže přináší ovšem nejen zábavu ale také motivaci. Čím více prodejců a aktivací členové dosahují, tím jsou také lépe finančně ohodnoceni a mohou udělat radost nejen sobě, ale i svým blízkým.

Věřím, že se ve společnosti GE tento návrh koučování zkušeným kolegou uplatní a zároveň pomůže k tomu, že její pracovníci budou ještě výkonnější. Rovněž tím bude dodržena jedna z hodnot GE, kterou je právě týmová práce. To vše by mělo také přispět ke spokojenosti na obou stranách a to jak na straně zaměstnanců, tak na straně zaměstnavatelů.

7. Závěr

Pro svou bakalářskou práci na téma Týmy a týmová práce jsem si zvolila společnost GE Money a jak jsem již uvedla v úvodní části mé práce, bylo pro mě rozhodující především to, že jsem zaměstnankyní této organizace. Protože zde pracuji již od roku 2008, získávám neustále nové zkušenosti a to nejen s komunikací a správným vyjadřováním, ale také s prací v týmu H. Můžu sama za sebe říct, že pracujeme skutečně jako jeden tým a „táhneme za jeden provaz“. Když má někdo nějaký problém nebo si není rady, snaží se mu každý z nás pomoci, jak nejlépe umí.

GE je vysoce flexibilní a moderní organizace, ve které probíhají neustále různé soutěže, které sebou nesou zajímavé ocenění a příjemné odměny ve formě GE šeku nebo dárků s logem GE a zároveň pracovníky motivují k lepším výkonům. Také dbá na to, aby zaměstnanci měli mnoho příležitostí se neustále vzdělávat a rozvíjet nejen své znalosti, ale také schopnosti a to prostřednictvím různých školení a rozvojových nástrojů, které jsem blíže popsala v teoretické části této práce.

V praktické části jsem vycházela z teoretických poznatků, které jsem čerpala z různých publikací a literatury. Prostřednictvím soutěže „Člověče, nestůj a aktivuj!“ jsem dosáhla cílu a potvrdila, že pro některé členy je přínosnější pracovat v týmu, což dokazují výsledné prodeje, které se u Veroniky Š. zvýšily o 2 %. Díky týmové spolupráci, která v soutěži vznikla mezi silnějším a slabším členem, jsem také dokázala, že je efektivní, když si členové navzájem pomáhají a předávají své praktiky, které pak vedou k atraktivnějším výsledkům.

Pro společnost jsem navrhla, že členy týmu H nemusí koučovat pouze nadřízený, kterým je teamleader, ale může to být i sám kolega, který disponuje cennými zkušenostmi a ví, jak správně na klienty jít. Já věřím, že tohoto návrhu se zhostí rádi členové týmu H a budou nadále pomáhat a podporovat své spolupracovníky, ale i přátele v jejich dalším rozvoji.

Seznam použité literatury

KNIHY

- [1] ADAIR, John. Vytváření efektivních týmů. Přel. M. Rozsival. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BAY, H. Rolf. Účinné vedení týmů. Přel. PhDr. D. Drmlová; Mgr. I. Musilova. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- [4] KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
- [5] KOVÁCS, Jan. Manažerské dovednosti. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita OSTRAVA Ekonomická fakulta, 2007. 208 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [6] KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů. Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
- [7] LAX, A. David.; SEBENIUS, K. James. Manažer jako vyjednávač. Přel. J. Bumbálek. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 274 s. ISBN 80-85605-68-6.
- [8] SMITH, Jane. Jak zvyšovat produktivitu týmu. Přel. T. Hlaváč. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 112 s. ISBN 80-7226-359-5.

ELEKTRONICKÉ MONOGRAFIE

- [9] Ge Money [online] aktualizace 01. 09. 2007 Dostupné z WWW: <http://www.gemoney.cz/documents/cz/press/press-pack-09-2007-cz.pdf> [cit. 2009-02-20]
- [10] Ge Money [online] aktualizace 01. 01. 2009 Dostupné z WWW: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/kariera/vzdelavani-a-rozvoj> [cit. 2009-02-20]
- [11] Ge Money [online] aktualizace 01. 01. 2009 Dostupné z WWW: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti> [cit. 2009-02-20]
- [12] Ge Money [online] aktualizace 01. 01. 2009 Dostupné z WWW: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-auto> [cit. 2009-02-20]
- [13] Ge Money [online] aktualizace 01. 01. 2009 Dostupné z WWW: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-bank> [cit. 2009-02-20]
- [14] Ge Money [online] aktualizace 01. 01. 2009 Dostupné z WWW: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-moneymultiservis> [cit. 2009-02-20]
- [15] Ge Money [online] aktualizace 01. 01. 2009 Dostupné z WWW: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/kariera/ostrava> [cit. 2009-02-20]
- [16] Management umění [online] aktualizace 23. 02. 2009 Dostupné z WWW: http://www.managementumeni.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=138&Itemid=109 [cit. 2009-02-23]

[17] Navajo [online] aktualizace 12. 03. 2009 Dostupné z WWW:
<http://mereni.navajo.cz/> [cit. 2009-03-12]

[18] Fsel [online] aktualizace 18. 03. 2009 Dostupné z WWW:
http://fse1.ujep.cz/materialy/KLZS_reissova_SPPEMmat03.pdf [cit. 2009-03-18]

Seznam zkratk

GE – General Electric

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Přílohy

Příloha č. 1: Prezentace soutěže „Člověče, nestůj a aktivuj!“

Příloha č. 2: Interview s Tondou a Veronikou Š. – seznam kladených otázek